

Măsurarea valorii la consumator

1. A cunoaște consumatorul

Cele mai multe întreprinderi știu că este important să înțelegi cât mai bine consumatorii prin:

- redefinirea înțelegerii lor despre dorințele consumatorului;
- definirea și conducerea acțiunilor de-a crea și de a realiza mai bine aceste dorințe.

Cu alte cuvinte, întreprinderile pot numai să conducă eforturi a ceea ce ele pot să măsoare.

Desigur, multe întreprinderi au o bună cunoaștere a nevoii prin măsurarea mai bună a dorințelor consumatorilor dar, înăuntrul industriei și distribuției de bunuri de consum, acest obiectiv este o țintă evazivă. Pentru a cuantifica aceste relații, sunt recunoscute două dimensiuni ale valorii la consumator:

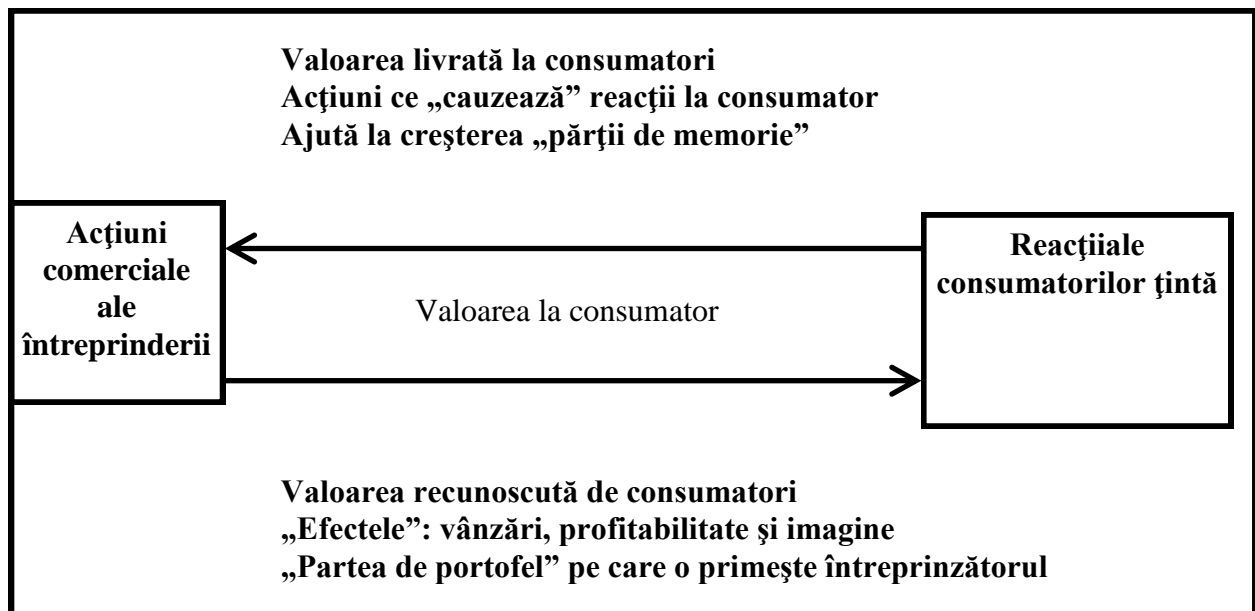


Fig.1. Valoarea la consumator în dubla ipostază

2. Valoarea livrată la consumatori

Valoarea livrată la consumator măsoară relativă „parte de memorie” care specifică produsele și/sau canalele de distribuție ce găsesc selectiv o grupare de consumatori. Cu alte cuvinte, „valoarea livrată” măsoară nivelul în care dorințele consumatorului sunt realizate.

Următoarele elemente-cheie sunt necesare să măsoare „valoarea livrată”:

- identificarea dorințelor specifice care satisfac grupul de consumatori cu produse și/sau canalele de legătură, plus care sunt caracteristicile și atributele pe care ei le așteaptă sau doresc să le găsească în produs sau canal de distribuție;
- cuantificarea valorii pe care acești consumatori o dă, în realizarea fiecărei din dorințele lor identificate și despre care se definește o anumită importanță, la fiecare caracteristică sau atribut;
- cuantificarea cum fiecare din alternativa aleasă, a produsului și/sau canalului de distribuție, realizează dorințele identificate de acești consumatori.

3. Valoarea recunoscută la consumatori

„Valoarea recunoscută” de consumatori măsoară „partea de portofel” pe care întreprinderea o primește (o va primi) de la grupul selectat al consumatorilor. Pentru a măsura valoarea primită sunt necesare următoarele elemente-cheie:

- identificarea grupului de consumatori la ale căror dorințe întreprinderea se adresează, unde fiecare grup se știe în mod clar, identificat, în termeni de consumatori curenți și/sau potențiali, definind grupul de produse ce-i vor fi vândute printr-un grup definit de canale;
- identificarea fiecăruia din indicatori pe care întreprinderea dorește să-i utilizeze, în măsurarea valorii pe care ei o primesc de la consumatorii săi, în termen de rezultate pe termen scurt sau de succes în afaceri pe termen lung;
- cuantificarea acestor indicatori pentru fiecare grup de consumatori identificați, pentru amândouă rezultatele ;curente-și, de asemenea, rezultatele proiectate. care se obțin ca ținte sau obiective;
- definirea relativei importanțe a fiecărui indicator, în termenii pe care decidenții din comerț îi pot lua în afara întreprinderii, la mai multe ținte sau obiecte ale afacerii.

Integrarea constatărilor de la cei patru pași precedenți determină un scor bun pentru fiecare grup de consumatori:

Schema cadru a măsurării valorii la consumator

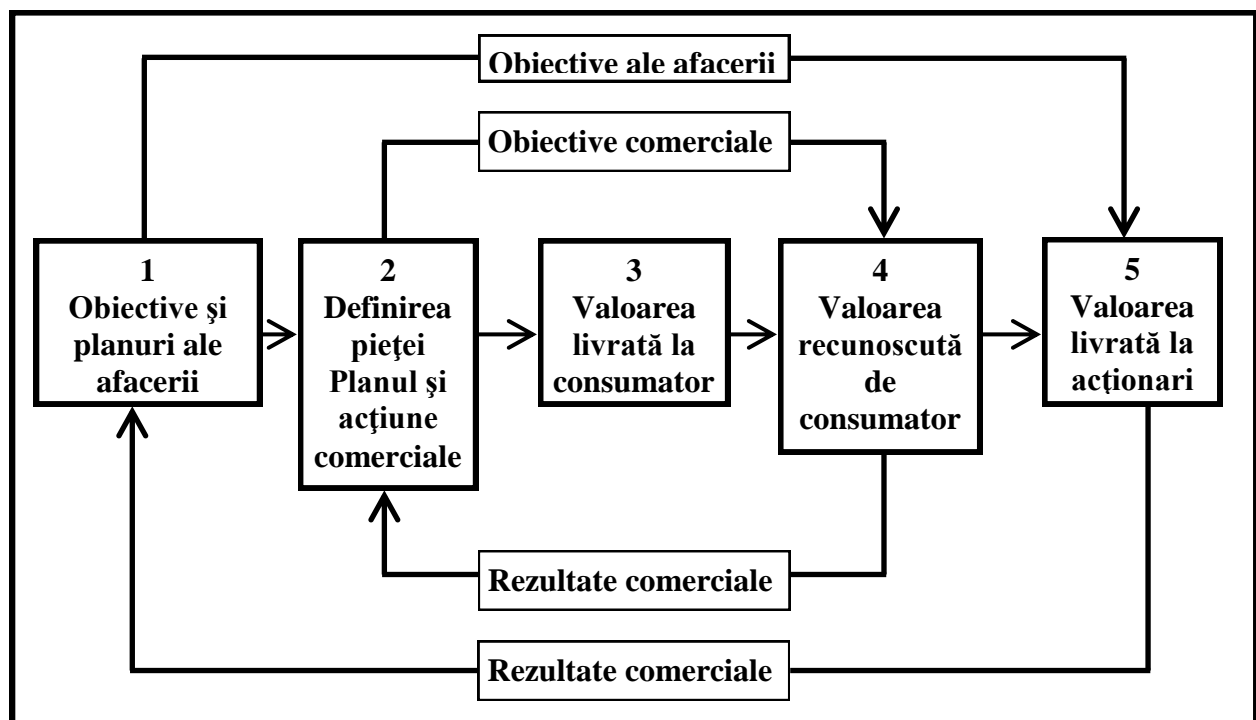


Fig. 2 Schema măsurării valorii la consumator

1. întreprinderea grupează țintele și obiectivele afacerilor bazate pe așteptările acționarilor săi și oportunitățile pentru creșterea afacerilor și îmbunătățirea rezultatelor financiare;
2. Țintele și obiectivele afacerilor întreprinderii, împreună cu poziția curentă și experiența acumulată de la acțiunile comerciale trecute fixează direcția strategică și planifică acțiunile comerciale ce pot realiza țintele și obiectivele afacerilor sale;
3. Consumatorii reacționează la acțiunile comerciale bazate pe realitatea percepției lor la schimbul de valoare ce le este livrat acestora, rezultând că, împreună, în același timp se susțin schimbările în deciziile lor de aprovizionare.
4. Fiecare schimbare în decizia de aprovizionare a consumatorilor (ce, cât de mult, când, unde și adesea cum) va schimba din valoarea pe care întreprinderea o primește de la acești consumatori, care și-au comparat impactul la acțiunea comercială a activității planificate și returnează feed-back;
5. Fiecare valoare primită de la consumator va fi reflectată în rezultate financiare ale întreprinderii (venituri și costuri) și pot fi apreciate când se determină valoarea ce revine în echivalență întreprinderii din perspectiva acționarilor săi.

Această schemă include cinci pași critici, iar corespondența acestora, grupată după informații, leagă împreună cele trei grupe de interese prin trei procese:

1. Ciclul exterior (Planurile și obiectivele afacerilor legate cu valoarea livrată la acționari) este procesul de planificare al afacerilor utilizat de întreprindere, incluzând metode contabile tradiționale;
2. Inelul de mijloc (definirea pieței și planurile și acțiunile comerciale legate cu valoarea primită de la consumatori) este procesul utilizat pentru a defini și conduce acțiunile comerciale, incluzând toți indicatorii și metodele pentru estimare și măsurare a valorii primite de la consumatori;
3. Căsuța din mijloc este procesul utilizat de întreprindere pentru a înțelege dorințele consumatorilor și percepția lor pentru cum aceste produse și/sau canale de distribuție realizează aceste dorințe, incluzând toți indicatorii și metodele care estimează și măsoară valoarea livrată la consumatori.

I. Măsurarea valorii livrate la consumator

Sunt șapte indicatori cheie de performanță (KPI) ce se recunosc atât pentru producători, cât și pentru detailiști:

A. Patru indicatori care cuprind beneficiile funcționale:

1. satisfacția consumatorului
2. indicii de distanță al satisfacției consumatorilor;
3. entuziasmul consumatorului;
4. satisfacția consumatorului explorativ

B. Trei indicatori ce cuprind beneficiile emoționale:

1. Valoarea privilegiată la consumator
2. indicele-de-distanța al Valorii privilegiate
3. Partea de amintire la consumator.

5. Importanța măsurării valorii livrate

În trecut, întreprinderile aveau reliefate, pe baza unor date financiare și despre tranzacțiile de vânzări, indicatori ai satisfacției consumatorului ca produse sau servicii.

Dar consumatorii au început să-și sporească cererea într-o piață din ce în ce mai bogată, în care s-a trecut la creșterea și intensificarea concepției, mai ales în afara bunurilor de consum

individual pentru rațiuni în afara nevoilor consumatorului implicând o anumită segmentare efectivă.

O dată ce o întreprindere este capabilă să segmenteze efectiv piețele sale și să-și selecteze segmentele țintă, totul rămâne să se evalueze poziția întreprinderii versus nevoile importante ale consumatorilor, ale segmentului țintă și dacă este necesar să existe competiție. După cum se știe, într-o întreprindere, a fi abil, înseamnă a nu conduce către non-valoare care aduce costuri (pentru consumator) ce te poate da afară din sistem, se pune problema cum se poate face realocarea de resurse ce pot genera valoare într-un alt domeniu? Cât de bine știm, cât de loial este un consumator și dacă intenționează el să rămână loial pe viitor? Sau, altfel spus, este o oportunitate să crezi mai multă loialitate la consumatori prin oferirea de beneficii dacă aceștia găsesc la întâmplare nevoi care nu sunt identificate în competiție?

Întreprinderea care înțelege mai bine consumatorii săi va obține o creștere de cotă a celor mai loiali și profitabili consumatori cu avantaje strategice pe termen lung peste competiție și răsplată financiară mai mare decât ei.

Pentru orice propunere de rezolvare de nevoi, o întreprindere e bine să fie abilă, să înțeleagă, în relație cu consumatorul și cu concurența, care sunt factorii care influențează decizia de cumpărare.

De aceea, este bine de-a fi abil să cunoști valoarea ce va fi livrată la consumatori, relativ la propriile lor performanțe peste timp și relativ cu cele ale competitorilor.

6. Măsurile emoționale versus funcționale

Când estimezi sau măsori valoarea livrată la consumatori, sunt două tipuri de valori care sunt dorite să fie cuantificate să colecteze o completă întruchipare a beneficiilor primite de consumator de la produsul și/sau canalul de distribuție respectiv: valoarea „funcțională” și „valoarea emoțională”.

a) Valorile funcționale livrate la consumatori

- acestea sunt beneficii fizice pe care

consumatorul le primește de la performanța produsului, serviciului furnizat și/sau canalului de distribuție utilizat;

- consumatorul poate ușor să identifice

beneficiile individuale numai când el are componentele de bază ale produsului/serviciului sau canalului de distribuție oferit. De exemplu, într-o călătorie cu avionul, beneficiile pot fi: avionul sosește exact la timp, serviciile de alimentație oferite pe parcursul călătoriei și prietenia echipei de zbor în orice are nevoie.

b) Valorile emoționale livrate consumatorilor

- aceasta este, experiența pe care con-

sumatorul o găsește în consumația produsului/serviciului sau canalului de distribuție oferit;

- experiența sa vine de la memoria

consumatorilor ce-au fost angajați într-un nivel emoțional cu produsele/serviciile oferite de același gen, fie că sunt furnizate de aceeași întreprindere, sau istoric, au fost furnizate de o altă întreprindere;

- experiența începe a fi pozitivă mai întâi (exemplu: valoarea adăugată) dacă sunt ajutați să atingă țintele personale sau aspirațiile exterioare (exemplu: de-a fi importanți sau acceptați ca ceilalți) sau interne (exemplu: bucurie, șarm, serenitate sau sănătate).

Valoarea livrată consumatorilor cuprinde o combinație a beneficiilor funcționale și emoționale, deci, împreună trebuie și măsurate. O singură măsurare ce cuprinde amândouă valorile ar fi ideală. Uneori, însă, cele două valori nu pot fi adunate împreună cantitativ și de aceea o reprezentare bidimensională este cea mai bună soluție. Fiecare axă reprezintă un tip de nevoie și poziția pe schemă reprezintă performanța produsului/canalului în chestiune.

Structura acestei reprezentări este redată mai jos:

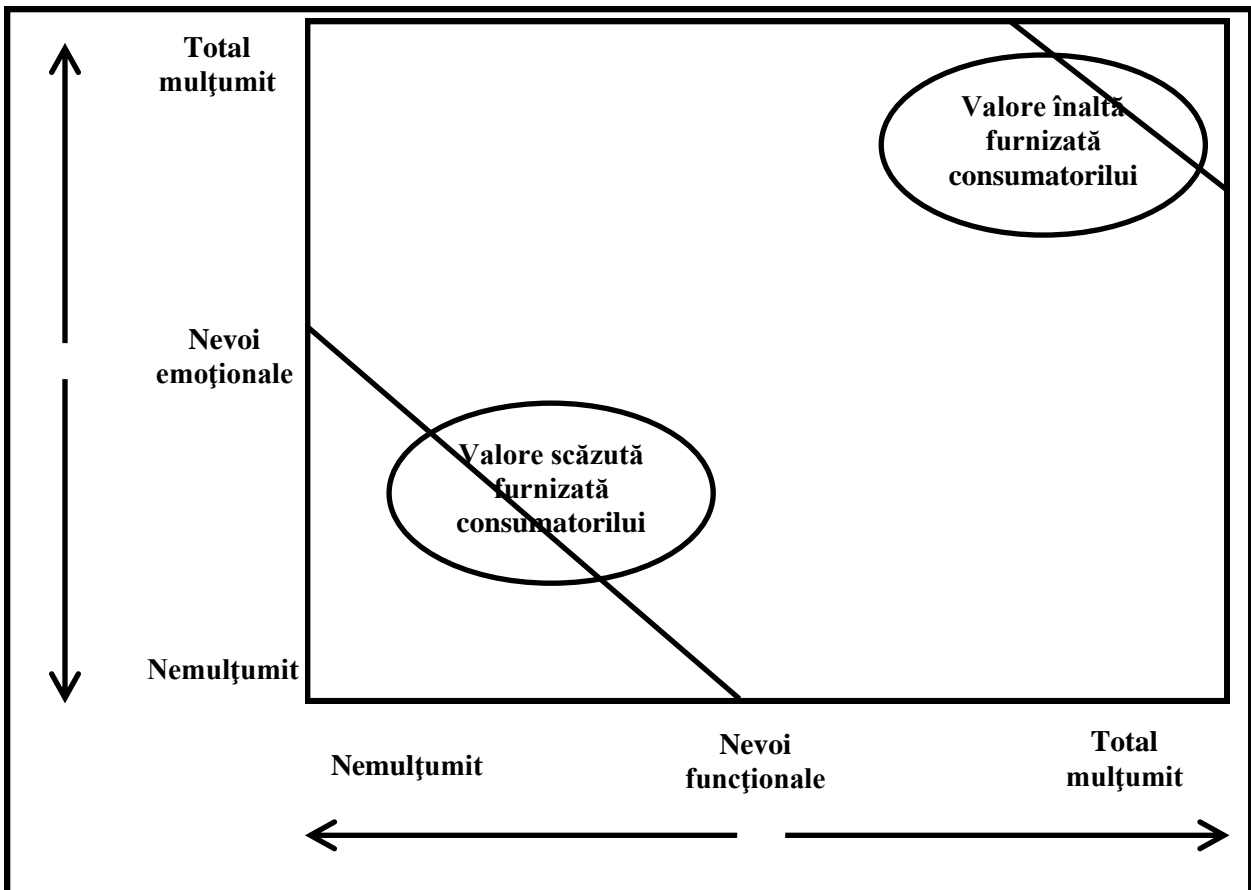


Figura 3. Matricea valorii livrate

Când un produs/canal realizează bine ambele dimensiuni, consumatorii primesc (sau percep că ei primesc) o mulțime de valori adăugate de

'Indicatori (KPI) recomandați' pentru valoarea funcțională

Acești indicatori au la bază locul unde plasează consumatorul, acea valoare a produsului/canalului ce simbolizează toate valorile funcționale pe care el/ea se așteaptă să le primească. Baza determinării valorii funcționale livrate la consumator este o vedere generală a satisfacției.

1. Satisfacția consumatorului. Aceasta este evaluarea consumatorului a cum realizează mai bine un produs/canal nevoile sale, în termeni funcționali, cum ar fi: performanța, calitatea sau serviciile pentru client:

- este, de asemenea, permisiunea monitorizării schimbării în nevoile consumatorului, și prognoza direcției celor mai importante nevoi ale consumatorului;
- poate fi obținută o indicație despre cum pot fi alocate sursele limitate mai bine pentru a maximiza valoarea livrată.

2. Indicele de distanță a satisfacției consumatorului

Acesta măsoară relația distanță dintre valoarea funcțională a produsului/canalului nostru și cea a produsului/canalului concurentului care indică oportunitățile care atrag consumatorii întreprinderilor rivale:

- produsul/canalul concurent, care arată o mica distanță de la produsul/canalul nostru va cere un minim de efort pentru produsul pe canalul nostru să schimbe indexul de distanță și, în felul acesta, să atragă consumatorii produsului/canalului concurent;
- acesta ajută să decizi pe o fezabilitate a oricărei acțiuni comerciale dacă aceasta este direcționată de-a aduce noi consumatori de la competitori.

3. Entuziasmul consumatorului Acesta este nivelul entuziasmului consumatorului în termenii de sprijin (promoție neforțată a produsului/canalului până la consumatorul potrivit cu

entuziasmul lui/ei înalt pentru valoarea livrată prin produs/canal) și va cuantifica calitatea loialității consumatorului:

- cercetează cum arată acesta la toți respondenții care sunt foarte satisfăcuți;
- uneori, cel mai important indicator, cea mai importantă calitate a consumatorilor loiali și cea mai importantă susținere de activitate.

4. Satisfacția consumatorului explorativ

Acesta este un indicator bazat pe satisfacția consumatorilor, dar cu diferite scopuri. Parametrii coerenți ai recunoașterii atributelor și caracteristicilor nu sunt suficient de mulți. Nevoile consumatorului sunt mai mari decât el/ea pot avea, dar nu a găsit soluția ideală sau, în subconștient, trebuie acceptat status-quo-ul. Este cerut un demers mai mult calitativ în determinarea noilor parametri ai atributelor și caracteristicilor dorite de consumator înaintea oricărei evaluări a performanței produsului/canalului:

- acest indicator adițional ajută să identifice nevoile consumatorului care nu a fost satisfăcut de nici unul din produsele/canalele existente disponibile, lui/ei care adesea rezultă din comportamentul de schimbare între produse/canale în ordinea în care satisfac aceste nevoi întâmplătoare prin combinarea avantajelor unor variate produse/canale;

- ea, de asemenea, contribuie, uneori, la

identificarea unor nevoi nedefinite care, fără relevanță pentru consumatori, pot da noi oportunități în termeni de inovație, **c) Indicatori ai valorii emoționale recomandate**

Acești indicatori au la bază, pe ce se bazează consumatorul ca valoare pentru produs/canal ceea ce simbolizează toate valorile nefuncționale pe care el/ea pot să aștepte să le primească. Acești indicatori sunt calitativi ca natură și succesul în măsurarea acestora sunt legați de înțelegerea corectă în ce privește chestiunea pusă și poate fi legată de răspunsul lui/ei.

5. Valoarea privilegiată la consumator

Acest indicator evaluează valorile/emoțiile pozitive ale consumatorului care cuprind un uz situațional (o situație unde produsul/canalul poate fi folosit) și dă putere acestora în asociație cu: produsul/canalul în discuție:

- un exemplu a emoției situaționale asociate poate fi: un tort poate genera idei despre familie, momente aniversare, obligație și dragoste;
- un exemplu al produsului/canalului-emoție asociat poate fi prestigiul sau celebritatea ce este „legată” de îmbrăcămintea dintr-un anumit tip de magazin.

6. Indicele de distanță al valorii privilegiate

Acest indicator măsoară relativ distanța între două produse/canale și aceasta în relație cu un produs/canal al competitorilor în termeni de indicatori ai valorii privilegiate ceea ce indică potențialul pentru ce produsul/canalul nostru reține consumatorul produsului/canalului concurent:

- acest indicator, ce poate fi utilizat în acțiuni comerciale, caută să „achiziționeze” noi consumatori de la concurenți. Pentru produsul/canalul concurent care are o mică distanță de la produsul/canalul nostru, se poate cere un efort minim pentru produsul/canalul nostru să schimbe valoarea emoțională livrată și, astfel, să capteze consumatorii de la produsul/canalul concurent.

7. Partea de memorie a consumatorului

Acest indicator evaluează oricare produs/canal într-o folosire situațională..

Consumatorul găsește mai multe apropieri, astfel că se poate determina care produs/canal domină percepția consumatorului.

7. Măsurarea valorii recunoscute de consumatori

În acest demers se vor prezenta indicatori cheie de performanță care pot fi utilizați de întreprinderi pentru a estima și măsura valoarea pe care ele o primesc de la consumatori, în baza valorii pe care aceștia o recunosc. Sunt recomandați indicatorii „Măsurători de bază” și

se extind la indicatorii „Valoare la consumator” adăugând considerațiile privitoare la loialitatea consumatorului.

Măsurători de bază	Care este partea de piață și cât de mult din această piață este capturată de segmentele de interes?
+	
Loialitatea consumatorului	Cât de loial este consumatorul la produsul și/sau canalul inclus în segmentele de interes?
=	
„Valoare la consumator”	Cât de multa valoare face fiecare grup de consumatori pentru valoarea furnizată de întreprindere returnată în termeni de volum, vânzări și profitul net?

Figura 4. Indicatorii valorii recunoscute

Indicatorii „Măsurători de bază” ai valorii recunoscute cuantifică reacția consumatorilor la toate evenimentele și tendințele care schimbă percepția lor la valoarea livrată prin produse și canale. De altfel, măsurând valoarea primită se furnizează indicatori despre cum întreprinderea livrează valoare la consumatori.

Măsurarea valorii primite de un consumator se poate face după o formulă sintetică ca următoarea:

$$VALOARE\ la\ CONSUMATOR = \frac{(CALITATE) \times (INCREDERE) \times (DIVERSITATE) \times (SERVICII)}{(TIMPUL\ de\ RASPUNS) \times (PRET)}$$

Reacțiile consumatorilor au două feluri de cauze:

1. În primul rând, sunt acțiunile comerciale prin care întreprinderea sau concurenții săi influențează percepțiile consumatorilor asupra valorii livrate (exemplu: preț, promoție, lansarea noilor produse, schimbări în punctele de vânzare etc);
2. În al doilea rând, de la schimbările ce rezultă în afară, cu impact de o relativă importanță în produsele și/sau canalele de distribuție oferite de întreprindere, versus de alte cereri pentru veniturile acestor consumatori (exemplu: recesiuni economice, schimbări în stilul de viață, schimbarea priorităților personale etc).

În alte cazuri, reacțiile pot să apară ca tendințe ori ca evenimente:

1. Tendințe sunt schimbări produse pe piață (consumatori, produse sau canale) cu impact la paternitatea consumatorului cumpărător peste o lungă și relativă scurgere de timp. Exemplele incluse cum ar fi schimbarea demografică a pieței sau obiceiurile de mâncare;
2. În contrast, evenimentele stimulează schimbări majore în paternitatea consumatorului cumpărător cu o relativă scurtare a trecerii timpului.

Indicatorii valorii primite recunoscute de consumatori se grupează în trei grupe:

a) Indicatori ai întregii perioade:

1. a) Consumatori (număr);
2. a) Volumul soldului (unități x 1.000);
3. a) Vânzări;
4. a) Cost;
5. a) Profitul net.

b) Media pe consumator/client.

2. b) Volumul pe consumator/client;
3. b) Vânzări pe consumator/client;
4. b) Cost pe consumator/client;
5. b) Profit net pe consumator/client;
- c) Media pe unitate
3. c) Preț pe unitate;
4. c) Cost pe unitate;
5. c) Profit net pe unitate.

Considerații ale loialității consumatorului

De regulă, nu se realizează indicatori pe consumator/client.

De regulă, se grupează consumatorii pentru a avea o putere mare de expresivitate și deciziile sunt mai puternice și pot avea o reactivitate mai mare la consumatori.

Gruparea se face pe:

- consumatori loiali;
- consumatori schimbători, instabili la produs/serviciu sau canal de distribuție, marcă și întreprindere;
- alți consumatori.

Combinarea indicatorilor valorii recunoscute „Măsurători de bază” (cei 12 indicatori) cu cei de loialitate (ai grupării de consumatori), în număr de trei, va conduce la un set de indicatori de bază și de monitorizare a valorii consumatorilor. Prin fantezia mai multor specialiști, fiecare întreprindere va avea acces la cantitatea de date necesară despre consumator în baza căreia ele pot să-și conducă mai bine costul efectiv, să asigure indicatori bunii ai valorii primite pentru grupuri specifice de consumatori.